

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص موارد بشرية



عنوان البحث

أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة

إعداد الطالب/

وثام تيسير ابوصلاح

إشراف/

د. الفيصـل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

في عصر التحول الرقمي الذي نعيشه اليوم، تشهد المنظمات تغيرات جذرية في طرق إدارتها وأعمالها وممارساتها المختلفة وتعد إدارة الموارد البشرية من أكثر المجالات التي تأثرت بهذا التحول ، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية عاملاً حاسماً في إعادة تشكيل وظائف الموارد البشرية وتطوير ممارساتها ويتجلى ذلك في ظهور مصطلح "الموارد البشرية الرقمية" (Digital HR) الذي يعكس التحول من الممارسات التقليدية إلى ممارسات معتمدة على التكنولوجيا والحلول الرقمية (Larkin, 2017) لقد أدى التحول الرقمي إلى إحداث تغييرات جوهرية في كيفية تخطيط وتوظيف وتدريب وتقييم الموظفين ، حيث أصبحت أنظمة إدارة الموارد البشرية المتكاملة (HRMS) والتطبيقات الرقمية والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي أدوات أساسية في تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة (Marler & Parry, 2016) وقد ساهم هذا التحول في تعزيز كفاءة ممارسات الموارد البشرية من خلال أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية وتحسين دقة اتخاذ القرارات المبنية على البيانات (Stone et al, 2015) على الرغم من الفوائد المحتملة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ، إلا أن تأثيره الفعلي على أداء الموظفين لا يزال موضوعاً يستحق المزيد من البحث والدراسة ، خاصة في سياق الشركات السعودية التي تشهد تحولاً رقمياً متسارعاً تماشياً مع رؤية المملكة 2030 (Al-Rawasdeh, 2019) فالتحول الرقمي قد يؤثر على أداء الموظفين من جوانب متعددة منها تحسين مستوى المهارات والكفاءات ، وزيادة الرضا الوظيفي ، وتعزيز الإنتاجية ، وتطوير مسارات التطور المهني (Bondarouk & Brewster, 2016).

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة وهي من المدن ذات الثقل الاقتصادي الكبير في المملكة العربية السعودية وتسعى الدراسة إلى فهم كيفية تأثير هذا التحول على مختلف أبعاد أداء الموظفين ، وتحديد العوامل التي قد تعزز أو تعيق هذا التأثير ، مما يساعد المنظمات على تبني استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي تضمن تحقيق أقصى استفادة ممكنة منه.

يعتبر هذا البحث إضافة علمية مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي خاصة في السياق السعودي الذي يشهد تطورات متسارعة نحو الرقمنة في مختلف القطاعات كما يأمل الباحث أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم رؤى عملية وتوصيات قابلة للتطبيق تساعد الشركات الكبرى في مدينة جدة على تحسين ممارسات مواردها البشرية الرقمية ، وتعظيم أثرها الإيجابي على أداء موظفيها ، بما يعزز قدرتها التنافسية ويدعم أهداف التنمية الاقتصادية للمملكة.

مشكلة الدراسة :

يشهد العالم اليوم ثورة رقمية غير مسبوقة أحدثت تغييرات جوهرية في بيئة الأعمال وأساليب إدارة المنظمات وقد أصبح التحول الرقمي (Digital Transformation) ضرورة استراتيجية لجميع المنظمات الساعية للبقاء والمنافسة في السوق العالمي المتغير بوتيرة متسارعة ولعل إدارة الموارد البشرية من أكثر المجالات التي تأثرت بهذا التحول حيث تحولت من الممارسات التقليدية القائمة على الأعمال الورقية والإجراءات الروتينية إلى ممارسات رقمية تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة (Strohmeier, 2020) في المملكة العربية السعودية ، يعد التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسية لرؤية 2030 حيث تسعى المملكة إلى بناء اقتصاد رقمي متطور وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في مختلف القطاعات (هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2020) ونتيجة لذلك، بدأت العديد من الشركات السعودية في تبني استراتيجيات التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف الإلكتروني، وأنظمة إدارة التعلم ، ومنصات التواصل الداخلي، وأنظمة تقييم الأداء الرقمية

على الرغم من هذا التوجه المتزايد نحو رقمنة ممارسات الموارد البشرية، إلا أن هناك فجوة معرفية ملحوظة في فهم تأثير هذا التحول على أداء الموظفين خاصة في السياق السعودي فالدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية لا تزال محدودة ، وتركز معظمها على تبني التكنولوجيا أو تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية بشكل عام دون التعمق في تحليل تأثيرها على مؤشرات الأداء المختلفة للموظفين (Al-Shammari & Qutieshat, 2019؛ Iqbal et al., 2018) علاوة على ذلك، تشير بعض الدراسات العالمية إلى وجود تباين في نتائج تطبيق التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية حيث أظهرت بعض الحالات نتائج إيجابية متمثلة في تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية (Bondarouk & Brewster, 2016)، بينما كشفت حالات أخرى عن نتائج سلبية مثل زيادة الضغوط النفسية والشعور بالاغتراب الوظيفي (Bissola & Imperatori, 2018) هذا التباين يثير تساؤلات حول العوامل التي تحدد نجاح أو فشل مبادرات التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، وكيفية تأثيرها على أداء الموظفين في سياقات تنظيمية وثقافية مختلفة في الشركات الكبرى بمدينة جدة التي تمثل مركزاً اقتصادياً مهماً في المملكة، يُلاحظ اتجاه متزايد نحو تبني تقنيات وممارسات الموارد البشرية الرقمية ومع ذلك فإن تأثير هذه الممارسات على أداء الموظفين لم يتم دراسته بشكل كافٍ ، مما يخلق فجوة معرفية تستدعي البحث والتقصي فهناك حاجة ماسة لفهم كيف تؤثر هذه الممارسات الرقمية على مختلف أبعاد أداء الموظفين، بما في ذلك الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي ، والإبداع والابتكار.

بالإضافة إلى ذلك تواجه الشركات الكبرى في جدة تحديات عديدة في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، منها مقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية، والتكلفة العالية للتكنولوجيا ، وصعوبات التكامل مع الأنظمة الموجودة (Al-Rawasdeh, 2019) هذه التحديات قد تؤثر على فعالية التحول الرقمي وبالتالي على أداء الموظفين مما يستدعي دراسة أعمق لفهم هذه العلاقة وتحديد العوامل المؤثرة فيها

في ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في وجود حاجة ملحة لفهم وتحليل أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة، وتحديد العوامل التي قد تعزز أو تعيق هذا التأثير، بهدف

مساعدة هذه الشركات على تبني استراتيجيات فعالة للتحويل الرقمي تضمن تحقيق أقصى استفادة ممكنة منه في تحسين أداء مواردها البشرية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أبعاد عديدة تتمثل في الأهمية العلمية (النظرية) والعملية (التطبيقية) وتتضح كما يلي:

الأهمية العلمية (النظرية):

1. إثراء المعرفة العلمية: تسهم هذه الدراسة في تعزيز الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وتأثيره على أداء الموظفين، وهو موضوع حديث نسبياً في مجال الموارد البشرية، خاصة في البيئة العربية والسعودية تحديداً فالدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في السياق السعودي محدودة مما يجعل هذه الدراسة إضافة علمية مهمة
2. النظرة الشمولية: تتبنى الدراسة منهجية متكاملة لدراسة مختلف أبعاد التحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية (كالتوظيف الإلكتروني، والتعلم الإلكتروني، وإدارة الأداء الرقمية) وتأثيرها على جوانب متعددة من أداء الموظفين (كالإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإبداع) هذه النظرة الشمولية تساعد في تكوين فهم متكامل للعلاقة بين المتغيرين
3. تطوير إطار نظري: تسعى الدراسة إلى تطوير إطار نظري يوضح العلاقة بين التحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين مع تحديد المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر في هذه العلاقة هذا الإطار يمكن أن يشكل أساساً لدراسات مستقبلية في هذا المجال
4. تطبيق نظريات متعددة: تعتمد الدراسة على نظريات متعددة مثل نظرية قبول التكنولوجيا (TAM)، ونظرية الموارد (Resource-Based View)، ونظرية التناسب الاستراتيجي (Strategic Fit) مما يساهم في اختبار هذه النظريات في سياق جديد وإثراء الفهم النظري لها

الأهمية العملية (التطبيقية):

1. دعم صنع القرار: توفر الدراسة معلومات وبيانات قيّمة لمديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الشركات الكبرى بمدينة جدة حول كيفية تأثير التحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء موظفيهم، مما يساعدهم في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استراتيجيات التحويل الرقمي
2. تحديد أفضل الممارسات: تساهم الدراسة في تحديد أفضل ممارسات التحويل الرقمي في مجال الموارد البشرية التي تؤثر إيجاباً على أداء الموظفين، مما يمكن الشركات من توجيه استثماراتها نحو هذه الممارسات لتحقيق أقصى استفادة منها

3. تشخيص التحديات والمعوقات: تساعد الدراسة في تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه عملية التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية ، وتأثيرها المحتمل على أداء الموظفين مما يمكن الشركات من وضع استراتيجيات فعالة للتغلب على هذه التحديات.
 4. المساهمة في تحقيق رؤية 2030: تتماشى هذه الدراسة مع توجهات رؤية المملكة 2030 نحو بناء اقتصاد رقمي متطور، حيث تسهم في فهم كيفية تعظيم الاستفادة من التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية لتحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركات والاقتصاد الوطني
 5. تطوير برامج التدريب والتطوير: تقدم الدراسة رؤى حول المهارات والكفاءات التي يحتاجها الموظفون للتعامل بفعالية مع التقنيات الرقمية الجديدة في مجال الموارد البشرية، مما يساعد في تصميم برامج تدريب وتطوير مناسبة لتعزيز هذه المهارات
 6. تعزيز الميزة التنافسية: تساعد الدراسة الشركات الكبرى في جدة على فهم كيفية استخدام التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية كوسيلة لتحسين أداء موظفيها وتعزيز ميزتها التنافسية في سوق الأعمال المتغير
 7. تحسين تجربة الموظف: تسلط الدراسة الضوء على كيفية تأثير التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على تجربة الموظف (Employee Experience) وكيف يمكن تصميم هذه الممارسات لتحسين هذه التجربة وتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي
- في ضوء ما سبق، تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة على المستويين النظري والتطبيقي، حيث تسهم في سد فجوة معرفية مهمة في مجال التحول الرقمي للموارد البشرية وتأثيره على أداء الموظفين، وتقدم توصيات عملية يمكن أن تساعد الشركات الكبرى في جدة على تحسين ممارساتها في هذا المجال بما ينعكس إيجاباً على أدائها وقدرتها التنافسية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية التي تسهم في فهم وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

الهدف الرئيسي: يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحليل وقياس أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة، وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العلاقة

الأهداف الفرعية :

- 1-تقييم مستوى التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية: تهدف الدراسة إلى تقييم المستوى الحالي للتحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في الشركات الكبرى بمدينة جدة من خلال دراسة مدى تطبيق التقنيات الرقمية في مختلف وظائف الموارد البشرية كالتوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، والتعويضات والمزايا، وإدارة المواهب ويشمل ذلك تحديد التقنيات الرقمية المستخدمة مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية المتكاملة (HRMS)،

وتطبيقات الهاتف المحمول، ومنصات التعلم الإلكتروني، وأدوات التحليلات المتقدمة، والذكاء الاصطناعي، وتقنيات الواقع الافتراضي والمعزز

2- قياس مستوى أداء الموظفين:

تسعى الدراسة إلى قياس مستوى أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة من خلال مؤشرات متعددة تشمل الإنتاجية، وجودة العمل، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والسلوك الإبداعي، والتعاون والعمل الجماعي، ومعدل دوران العمل، ومعدل الغياب ويهدف هذا التقييم إلى توفير خط أساس يمكن مقارنة التغيرات فيه بعد تطبيق ممارسات الموارد البشرية الرقمية

3- تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأبعاد أداء الموظفين:

تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مختلف أبعاد التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية (مثل التوظيف الإلكتروني، والتعلم الإلكتروني، وإدارة الأداء الرقمية) وأبعاد أداء الموظفين المختلفة (مثل الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي) ويشمل ذلك تحديد أقوى العلاقات وأضعفها وفهم طبيعة هذه العلاقات (إيجابية أو سلبية، خطية أو غير خطية)

4- تحديد العوامل الوسيطة والمعدلة في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموظفين:

تسعى الدراسة إلى تحديد العوامل الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين وتشمل هذه العوامل المتغيرات الشخصية (مثل العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة التقنية)، والمتغيرات التنظيمية (مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة، والدعم التنظيمي، والموارد المتاحة)، والمتغيرات التكنولوجية (مثل سهولة الاستخدام، والفائدة المدركة، والأمان والخصوصية)

5- تشخيص التحديات والمعوقات التي تواجه التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية:

تهدف الدراسة إلى تحديد وتشخيص التحديات والمعوقات التي تواجه عملية التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في الشركات الكبرى بمدينة جدة، سواء كانت معوقات تقنية (مثل التكامل مع الأنظمة الموجودة، وأمن البيانات) أو معوقات تنظيمية (مثل مقاومة التغيير، ونقص الدعم القيادي)، أو معوقات بشرية (مثل نقص المهارات الرقمية، والخوف من فقدان الوظائف)

6- تطوير نموذج مقترح لتعزيز أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين: تسعى الدراسة إلى تطوير نموذج مقترح يمكن أن تسترشد به الشركات الكبرى في جدة لتعزيز الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء موظفيها ويتضمن هذا النموذج استراتيجيات وآليات محددة لتصميم وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي بطريقة تضمن تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم

7- تقديم توصيات عملية لمديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين:

تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق لمديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الشركات الكبرى بمدينة جدة حول كيفية الاستفادة من التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية لتحسين أداء موظفيهم وتشمل هذه التوصيات استراتيجيات التطبيق الناجح ، وأفضل الممارسات، وطرق التغلب على التحديات المحتملة

8-المساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالتحول الرقمي:

تهدف الدراسة إلى المساهمة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالتحول الرقمي وتطوير رأس المال البشري من خلال توفير معرفة علمية وتوصيات عملية تساعد الشركات على تحسين أداء مواردها البشرية من خلال التقنيات الرقمية، مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني والتنمية المستدامة من خلال تحقيق هذه الأهداف، ستقدم الدراسة إسهاماً علمياً وعملياً مهماً في مجال التحول الرقمي للموارد البشرية وتأثيره على أداء الموظفين ، مما يساعد الشركات الكبرى في جدة على تبني استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي تضمن تحسين أداء مواردها البشرية وتعزيز قدرتها التنافسية

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية التي تتعلق بأثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة وقد تم صياغة هذه التساؤلات بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وتتمثل فيما يلي:

السؤال الرئيسي: ما أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة؟

الأسئلة الفرعية:

أولاً: أسئلة تتعلق بواقع التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية:

- 1- ما مستوى التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟
- 2-ما أبرز التقنيات الرقمية المستخدمة في ممارسات الموارد البشرية في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟
- 3-ما مدى تطبيق التحول الرقمي في مختلف وظائف الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء ، التعويضات والمزايا، إدارة المواهب) في الشركات الكبرى بمدينة جدة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية بين الشركات الكبرى في جدة تبعاً لمتغيرات (حجم الشركة، عمر الشركة، القطاع، مستوى التكنولوجيا)؟
5. ما الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات الكبرى في جدة لتنفيذ التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية؟

ثانياً: أسئلة تتعلق بمستوى أداء الموظفين:

- 1- ما مستوى أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة من حيث (الإنتاجية، جودة العمل، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، السلوك الإبداعي، التعاون والعمل الجماعي) ؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين بين الشركات الكبرى في جدة تبعاً لمتغيرات (حجم الشركة، عمر الشركة، القطاع، مستوى التكنولوجيا)؟
- 3- ما العوامل المؤثرة في أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة من وجهة نظر الموظفين والمديرين؟

ثالثاً: أسئلة تتعلق بالعلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين:

- 1- ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة؟
 - 2- ما أثر التحول الرقمي في عمليات التوظيف والاختيار على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة؟
 - 3- ما أثر التحول الرقمي في عمليات التدريب والتطوير على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة؟
 - 4- ما أثر التحول الرقمي في أنظمة إدارة الأداء على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟
 - 5- ما أثر التحول الرقمي في أنظمة التعويضات والمزايا على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟
 6. ما أثر التحول الرقمي في استراتيجيات إدارة المواهب على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة؟
 7. أي من ممارسات الموارد البشرية الرقمية له التأثير الأكبر على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة؟
- رابعاً: أسئلة تتعلق بالعوامل المؤثرة في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموظفين:

- 1- ما العوامل الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة التقنية) التي تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة؟
- 2- ما العوامل التنظيمية (الثقافة التنظيمية، القيادة، الدعم التنظيمي، الموارد المتاحة) التي تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟
- 3- ما العوامل التكنولوجية (سهولة الاستخدام، الفائدة المدركة، الأمان والخصوصية) التي تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟

خامساً: أسئلة تتعلق بالتحديات والمعوقات:

1. ما التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في الشركات الكبرى بمدينة جدة؟
2. ما التحديات التقنية التي تواجه التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في الشركات الكبرى بمدينة جدة؟
3. ما التحديات التنظيمية التي تواجه التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في الشركات الكبرى بمدينة جدة؟

4. ما التحديات البشرية التي تواجه التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في الشركات الكبرى بمدينة جدة ؟
5. كيف يمكن التغلب على التحديات التي تواجه التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية لتعزيز أثره الإيجابي على أداء الموظفين ؟

سادساً : أسئلة تتعلق بالنموذج المقترح والتوصيات:

1- ما النموذج المقترح لتعزيز أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة؟

2. ما التوصيات العملية التي يمكن تقديمها للشركات الكبرى في جدة لتحسين فعالية التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وتعظيم أثره الإيجابي على أداء الموظفين؟

هذه التساؤلات ستوجه الدراسة وتحدد مسارها ، وستسعى الدراسة للإجابة عليها من خلال منهجية علمية دقيقة تعتمد على جمع وتحليل البيانات الكمية والنوعية من الشركات الكبرى في مدينة جدة.

فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، وفي ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين تم صياغة الفروض التالية للدراسة :

الفرضية الرئيسية:

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة

الفرضيات الفرعية:

أولاً: الفرضيات المتعلقة بأبعاد التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأثرها على أداء الموظفين :

1- H1.1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في عمليات التوظيف والاختيار على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة.

- H1.1.a: يوجد تأثير إيجابي للتوظيف الإلكتروني على إنتاجية الموظفين.
- H1.1.b: يوجد تأثير إيجابي للتوظيف الإلكتروني على الرضا الوظيفي للموظفين
- H1.1.c: يوجد تأثير إيجابي للتوظيف الإلكتروني على الالتزام التنظيمي للموظفين

2. H1.2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في عمليات التدريب والتطوير على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة.

- H1.2.a : يوجد تأثير إيجابي للتعلم الإلكتروني على إنتاجية الموظفين

- H1.2.b: يوجد تأثير إيجابي للتعلم الإلكتروني على تطوير المهارات والكفاءات لدى الموظفين.

- H1.2.c: يوجد تأثير إيجابي للتعلم الإلكتروني على السلوك الإبداعي للموظفين

3. H1.3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في أنظمة إدارة الأداء على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة.

- H1.3.a: يوجد تأثير إيجابي لأنظمة إدارة الأداء الرقمية على جودة عمل الموظفين.

- H1.3.b: يوجد تأثير إيجابي لأنظمة إدارة الأداء الرقمية على تحقيق الأهداف الوظيفية.

- H1.3.c: يوجد تأثير إيجابي لأنظمة إدارة الأداء الرقمية على التغذية الراجعة والتطوير المستمر.

4. H1.4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في أنظمة التعويضات والمزايا على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة.

- H1.4.a: يوجد تأثير إيجابي لأنظمة التعويضات الرقمية على الرضا الوظيفي للموظفين.

- H1.4.b: يوجد تأثير إيجابي لأنظمة التعويضات الرقمية على الالتزام التنظيمي للموظفين.

- H1.4.c: يوجد تأثير إيجابي لأنظمة التعويضات الرقمية على معدل دوران العمل (علاقة عكسية)

5. H1.5: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في استراتيجيات إدارة المواهب على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة.

- H1.5.a: يوجد تأثير إيجابي لنظم إدارة المواهب الرقمية على استبقاء الموظفين الموهوبين

- H1.5.b: يوجد تأثير إيجابي لنظم إدارة المواهب الرقمية على تطوير القيادات المستقبلية.

- H1.5.c: يوجد تأثير إيجابي لنظم إدارة المواهب الرقمية على الإبداع والابتكار التنظيمي.

ثانياً: الفرضيات المتعلقة بالعوامل الوسيطة والمعدلة:

6. H2: تلعب العوامل الشخصية دوراً وسيطاً في العلاقة بين التحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين

- H2.1: يؤثر العمر على العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين.
- H2.2: تؤثر الخبرة التقنية على العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين
- H2.3: يؤثر المستوى التعليمي على العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين.
- H3.7: تلعب العوامل التنظيمية دوراً معديلاً في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين.
- H3.1: تؤثر الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار على العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين.
- H3.2: يؤثر الدعم القيادي على العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين
- H3.3: تؤثر كفاية الموارد المتاحة على العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين.
- H4.8: تلعب العوامل التكنولوجية دوراً معديلاً في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين.
- H4.1: تؤثر سهولة استخدام التكنولوجيا المدركة على العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين.
- H4.2: تؤثر الفائدة المدركة من التكنولوجيا على العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين
- H4.3: تؤثر مخاوف الأمان والخصوصية على العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين (علاقة عكسية).

ثالثاً: الفرضيات المتعلقة بالاختلافات بين المجموعات :

- H5.9: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية بين الشركات الكبرى في جدة تبعاً لمتغيرات (حجم الشركة، عمر الشركة، القطاع ، مستوى التكنولوجيا).
- H5.1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية تبعاً لحجم الشركة.
- H5.2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية تبعاً لعمر الشركة

- H5.3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية تبعاً للقطاع الذي تنتهي إليه الشركة.
- H5.4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية تبعاً لمستوى التكنولوجيا في الشركة.
- 10. H6: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين بين الشركات الكبرى في جدة تبعاً لمستوى التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية.
- H6.1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إنتاجية الموظفين بين الشركات ذات المستوى المرتفع والمنخفض من التحول الرقمي
- H6.2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي بين الشركات ذات المستوى المرتفع والمنخفض من التحول الرقمي.
- H6.3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي بين الشركات ذات المستوى المرتفع والمنخفض من التحول الرقمي.
- H6.4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معدل دوران العمل بين الشركات ذات المستوى المرتفع والمنخفض من التحول الرقمي.

هذه الفرضيات ستخضع للاختبار الإحصائي باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف تحديد طبيعة وقوة العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة والعوامل المؤثرة في هذه العلاقة وبناءً على نتائج اختبار الفرضيات، سيتم استخلاص النتائج والتوصيات التي ستساعد الشركات على تبني استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الزهراني (2020) بعنوان "أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من موظفي إدارات الموارد البشرية والعاملين في 25 شركة مدرجة في السوق المالية السعودية، وبلغ حجم العينة 342 مشاركاً توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية (التوظيف الإلكتروني التدريب الإلكتروني ، تقييم الأداء الإلكتروني) وأداء العاملين كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين تعزى لمستوى التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، حيث كان أداء العاملين في الشركات ذات المستوى المرتفع من التحول الرقمي أعلى منه في الشركات ذات المستوى المنخفض أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاستثمار في

البنية التحتية التكنولوجية وتطوير المهارات الرقمية للعاملين، وتبني استراتيجية متكاملة للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية

2. دراسة العتيبي (2019) بعنوان "دور التحويل الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية" هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحويل الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة من مديري ومسؤولي الموارد البشرية في 15 منظمة حكومية في مدينة الرياض وبلغ حجم العينة 187 مشاركاً.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التحويل الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المنظمات الحكومية. وأظهرت النتائج أن أكثر ممارسات الموارد البشرية الرقمية تأثيراً في الأداء التنظيمي هي: إدارة المواهب الرقمية، والتوظيف الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني. كما كشفت الدراسة عن وجود تحديات تواجه التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية، منها: مقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية، وارتفاع تكلفة التحويل أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية شاملة للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وتطوير المهارات الرقمية للعاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير في المنظمات الحكومية

3. دراسة الغامدي (2021) بعنوان "تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية على الإنتاجية والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات السعودية" سعت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية على الإنتاجية والرضا الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت 312 موظفاً من شركات الاتصالات الثلاث الرئيسية في المملكة (STC، موبيلي، زين) أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية على إنتاجية العاملين ورضاهم الوظيفي وكانت أكثر التطبيقات تأثيراً هي: روبوتات المحادثة في خدمة العملاء الداخليين، وأنظمة التحليلات التنبؤية، وأنظمة التعلم الآلي في التدريب والتطوير كما كشفت الدراسة عن وجود بعض المخاوف لدى العاملين من استبدال وظائفهم بالتكنولوجيا، وتأثير ذلك على الأمن الوظيفي أوصت الدراسة بضرورة التركيز على الجانب الإنساني عند تطبيق تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية وضرورة تدريب العاملين على المهارات المستقبلية التي ستكون مطلوبة في ظل التحويل الرقمي.

4. دراسة القحطاني (2018) بعنوان "متطلبات التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي السعودي" هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت 243 من مديري وموظفي إدارات الموارد البشرية في 10 بنوك سعودية توصلت الدراسة إلى أن متطلبات التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية تشمل: البنية التحتية التكنولوجية

، والكفاءات البشرية، والقيادة الداعمة، والثقافة التنظيمية، وإعادة هندسة العمليات كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين توافر هذه المتطلبات ومستوى الأداء المؤسسي في البنوك السعودية وكشفت الدراسة أن أهم معوقات التحول الرقمي هي: ارتفاع التكلفة، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة، ومقاومة التغيير.

أوصت الدراسة بضرورة توفير متطلبات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، وتعزيز الشراكة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة تكنولوجيا المعلومات، وتبني نهج التغيير التدريجي في عملية التحول الرقمي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Bondarouk & Brewster (2016 بعنوان "Conceptualizing the Future of HRM and Technology Research"

هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مستقبلي للبحث في مجال الموارد البشرية والتكنولوجيا، وتحليل كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي التحليلي، حيث تم مراجعة وتحليل الدراسات السابقة في مجال الموارد البشرية الرقمية خلال الفترة من 2000 إلى 2015 توصلت الدراسة إلى أن التكنولوجيا الرقمية قد أحدثت تغييراً جذرياً في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن هناك علاقة إيجابية بين تبني التكنولوجيا الرقمية في الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين والمنظمة كما أشارت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي في الموارد البشرية يعتمد على عوامل عديدة منها: الثقافة التنظيمية، والقيادة، والاستثمار في تطوير المهارات، والتكامل بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية الرقمية أوصت الدراسة بضرورة التركيز على الجانب الإنساني في التحول الرقمي للموارد البشرية وتبني نموذج متكامل يجمع بين التكنولوجيا والعنصر البشري، وإجراء المزيد من البحوث حول تأثير التكنولوجيا الرقمية على مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية.

2. دراسة (Marler & Parry (2016 بعنوان "Human Resource Management, Strategic Involvement and e-HRM Technology"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تبني تكنولوجيا الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) والمشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في صنع القرار، وتأثير ذلك على أداء العاملين والمنظمة اعتمدت الدراسة على منهجية البحث الكمي، حيث تم جمع البيانات من 5665 منظمة في 32 دولة حول العالم باستخدام استبانة موجهة إلى مديري الموارد البشرية توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تبني تكنولوجيا الموارد البشرية الإلكترونية والمشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في صنع القرار كما أظهرت النتائج أن هذه العلاقة تتوسط العلاقة بين تبني التكنولوجيا وتحسين أداء العاملين والمنظمة وأشارت الدراسة إلى أن الاستخدام الاستراتيجي للتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز دور الموارد البشرية كشريك استراتيجي.

أوصت الدراسة بضرورة التركيز على الاستخدام الاستراتيجي للتكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، وليس مجرد أتمتة العمليات الروتينية، وتعزيز مهارات مديري الموارد البشرية في مجال التكنولوجيا والتحليلات.

3. دراسة (Stone et al. (2015 بعنوان "The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التكنولوجيا على مستقبل إدارة الموارد البشرية وتحديد الفرص والتحديات التي تواجه الممارسين والباحثين في هذا المجال اعتمدت الدراسة على منهجية المراجعة النقدية للأدبيات والدراسات السابقة حيث تم تحليل تطور استخدام التكنولوجيا في مختلف وظائف الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين توصلت الدراسة إلى أن التكنولوجيا قد غيرت جذرياً طريقة تنفيذ وظائف الموارد البشرية، وأن هناك تحولاً من الأنظمة التقليدية إلى أنظمة قائمة على الإنترنت والأجهزة المحمولة والتحليلات المتقدمة كما أشارت النتائج إلى أن التكنولوجيا قد أدت إلى تحسين كفاءة وفعالية ممارسات الموارد البشرية، وتعزيز الشفافية والمشاركة، وتحسين اتخاذ القرارات المبنية على البيانات ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود تحديات تتعلق بالخصوصية والأمان، وتأثير التكنولوجيا على العلاقات الإنسانية والثقافة التنظيمية.

أوصت الدراسة بضرورة إيجاد توازن بين استخدام التكنولوجيا والحفاظ على الجانب الإنساني في إدارة الموارد البشرية وتطوير نماذج نظرية جديدة تأخذ في الاعتبار التحولات الناتجة عن التكنولوجيا.

4. دراسة (Bissola & Imperatori (2018 بعنوان "HRM 4.0: The Digital Transformation of the HR Department"

هدفت الدراسة إلى تحليل التحول الرقمي لإدارات الموارد البشرية في عصر الثورة الصناعية الرابعة، وتحديد التأثيرات المحتملة على أدوار ومهارات محترفي الموارد البشرية وأداء العاملين اعتمدت الدراسة على منهجية دراسة الحالة، حيث تم تحليل 15 شركة متعددة الجنسيات في أوروبا تطبق مفهوم الموارد البشرية 4.0، وتم إجراء مقابلات معمقة مع 45 من مديري وخبراء الموارد البشرية والتكنولوجيا توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لإدارات الموارد البشرية يؤدي إلى إعادة تشكيل أدوار ومسؤوليات محترفي الموارد البشرية، وظهور أدوار جديدة مثل محلل بيانات الموارد البشرية ومصمم تجربة الموظف كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر إيجاباً على أداء العاملين من خلال تحسين الكفاءة وتخصيص الوقت للمهام الاستراتيجية وتعزيز تجربة الموظف ومع ذلك أشارت الدراسة إلى وجود تحديات تتعلق بمقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية، وصعوبة قياس العائد على الاستثمار في التكنولوجيا.

أوصت الدراسة بضرورة تبني نهج متوازن في التحول الرقمي يجمع بين التكنولوجيا والعنصر البشري، واستثمار الشركات في تطوير المهارات الرقمية لمحترفي الموارد البشرية وتعزيز التعاون بين إدارات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.

التحليل والفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن تحديد أوجه الشبه والاختلاف والفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن بقية الدراسات كما يلي:

أوجه الشبه بين الدراسات:

- 1- التركيز على التحول الرقمي: اتفقت جميع الدراسات السابقة على أهمية التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية كاتجاه حديث يؤثر على أداء الموظفين والمنظمات
- 2- المنهجية المستخدمة: معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانات كأداة رئيسية لجمع البيانات
- 3- النتائج الإيجابية: أظهرت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين والمنظمات
- 4- التحديات المشتركة: اتفقت الدراسات على وجود تحديات مشتركة تواجه التحول الرقمي في الموارد البشرية مثل مقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية، وارتفاع التكلفة

أوجه الاختلاف بين الدراسات:

- 1- نطاق التطبيق: اختلفت الدراسات في نطاق التطبيق حيث ركزت بعض الدراسات على قطاعات محددة مثل القطاع المصرفي (القحطاني، 2018) وقطاع الاتصالات (الغامدي، 2021)، بينما تناولت دراسات أخرى قطاعات متعددة أو شركات متعددة الجنسيات
- 2- التركيز على التكنولوجيا: اختلفت الدراسات في تركيزها على التكنولوجيا المستخدمة، حيث ركزت دراسة الغامدي (2021) على تطبيقات الذكاء الاصطناعي، بينما تناولت دراسات أخرى التكنولوجيا الرقمية بشكل عام
- 3- المتغيرات التابعة: اختلفت الدراسات في تناولها للمتغيرات التابعة، حيث ركزت بعض الدراسات على الأداء الفردي للموظفين بينما ركزت دراسات أخرى على الأداء المؤسسي أو متغيرات محددة مثل الإنتاجية والرضا الوظيفي.
- 4- المتغيرات الوسيطة والمعدلة: تناولت بعض الدراسات متغيرات وسيطة ومعدلة مثل الثقافة التنظيمية والقيادة، بينما أغفلت دراسات أخرى هذه المتغيرات

الفجوة البحثية: بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي لسدها كما يلي :

- 1- التركيز على السياق المحلي: على الرغم من وجود عدة دراسات تناولت التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، إلا أنه لا توجد دراسة متخصصة ركزت على الشركات الكبرى في مدينة جدة تحديداً والتي تمثل مركزاً اقتصادياً مهماً في المملكة هذا البحث يسعى لسد هذه الفجوة من خلال التركيز على الشركات الكبرى في مدينة جدة كسياق محدد للدراسة.
- 2- الشمولية في تناول ممارسات الموارد البشرية: معظم الدراسات السابقة ركزت على ممارسات محددة من ممارسات الموارد البشرية مثل التوظيف أو التدريب أو تقييم الأداء ، ولم تتناول جميع ممارسات الموارد البشرية بشكل شامل هذا البحث يتميز بتناوله الشامل لجميع ممارسات الموارد البشرية الرئيسية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويضات والمزايا ، إدارة المواهب) ودراسة تأثير التحول الرقمي في كل منها على أداء الموظفين
- 3- تحليل العوامل الوسيطة والمعدلة: معظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين، دون التعمق في تحليل العوامل الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر في هذه العلاقة هذا البحث يتميز بتناوله للعوامل الشخصية والتنظيمية والتكنولوجية التي قد تؤثر في العلاقة بين المتغيرين، مما يقدم فهماً أعمق وأكثر شمولية لهذه العلاقة
- 4- التركيز على مختلف أبعاد أداء الموظفين: ركزت معظم الدراسات السابقة على بعد واحد أو بعدين من أبعاد أداء الموظفين مثل الإنتاجية أو الرضا الوظيفي هذا البحث يتميز بتناوله لمختلف أبعاد أداء الموظفين بما في ذلك الإنتاجية، وجودة العمل ، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والسلوك الإبداعي، والتعاون والعمل الجماعي، مما يقدم صورة متكاملة عن تأثير التحول الرقمي على الأداء
- 5- تطوير نموذج متكامل: معظم الدراسات السابقة لم تقدم نموذجاً متكاملاً يوضح العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين، والعوامل المؤثرة في هذه العلاقة. هذا البحث يسعى لتطوير نموذج متكامل يمكن أن تسترشد به الشركات في تبني استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية.
- 6- التوافق مع رؤية المملكة 2030: يتميز هذا البحث بتركيزه على كيفية مساهمة التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالتحول الرقمي وتطوير رأس المال البشري ، وهو جانب لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل كافٍ

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة، يمكن استخلاص عدة نقاط مهمة تشكل إطاراً مرجعياً للبحث الحالي:

- 1- الجوانب المعرفية :

- أكدت الدراسات السابقة على أهمية التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية كاتجاه حديث يؤثر على أداء الموظفين والمنظمات وهو ما يتفق مع توجه البحث الحالي.
- قدمت الدراسات السابقة إطاراً نظرياً مهماً حول مفاهيم التحول الرقمي في الموارد البشرية وأبعاده المختلفة، مما يساعد في بناء الإطار النظري للبحث الحالي
- أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وتحسين أداء الموظفين، وهو ما يدعم الفرضية الرئيسية للبحث الحالي
- سلطت الدراسات الضوء على التحديات والمعوقات التي تواجه التحول الرقمي في الموارد البشرية، مما يساعد في تصميم أدوات البحث الحالي وتوجيه عملية جمع البيانات.

2. الجوانب المنهجية:

- استفاد البحث الحالي من المنهجيات المستخدمة في الدراسات السابقة، حيث سيعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي استخدمته معظم الدراسات
- استفاد البحث من أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسات السابقة، خاصة الاستبانات، مع إجراء التعديلات اللازمة لتناسب أهداف وسياق البحث الحالي
- استفاد البحث من طرق تحليل البيانات المستخدمة في الدراسات السابقة، خاصة الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار، لاختبار العلاقات بين المتغيرات

3-نقاط التميز:

- يتميز البحث الحالي بتركيزه على الشركات الكبرى في مدينة جدة، وهو سياق لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل متخصص
- يتميز البحث بتناوله الشامل لجميع ممارسات الموارد البشرية الرئيسية ودراسة تأثير التحول الرقمي في كل منها على أداء الموظفين
- يتميز البحث بتحليله للعوامل الوسيطة والمعدلة (الشخصية، التنظيمية، التكنولوجية) التي تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموظفين.
- يتميز البحث بتطويره لنموذج متكامل يوضح العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين، والعوامل المؤثرة في هذه العلاقة.
- يتميز البحث بربطه بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030.

رابعاً: الإطار النظري للتحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية

1. مفهوم التحول الرقمي في الموارد البشرية

يُعرف التحول الرقمي في الموارد البشرية بأنه "عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات لتغيير وتحسين ممارسات وعمليات الموارد البشرية، بهدف تحقيق قيمة مضافة للمنظمة والموظفين" (Marler & Parry,

(2016) كما يُعرف بأنه "الانتقال من الممارسات التقليدية للموارد البشرية المعتمدة على الأعمال الورقية والإجراءات اليدوية إلى ممارسات رقمية تعتمد على التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية" (Stone et al., 2015). ويشمل التحول الرقمي في الموارد البشرية جانبين رئيسيين (Bondarouk & Brewster, 2016):

- الجانب التكنولوجي: ويتمثل في البنية التحتية التكنولوجية والأنظمة والتطبيقات المستخدمة في تنفيذ ممارسات الموارد البشرية.
- الجانب التنظيمي: ويتمثل في التغييرات التنظيمية والثقافية والإجرائية المصاحبة لاستخدام التكنولوجيا في الموارد البشرية.

2. أبعاد التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية يشمل التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية عدة أبعاد رئيسية:

أ. التوظيف والاختيار الإلكتروني (E-Recruitment & Selection)

يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في عمليات جذب واختيار المرشحين للوظائف ويشمل:

- منصات التوظيف الإلكترونية
- وسائل التواصل الاجتماعي للتوظيف
- تقنيات الفرز الآلي للسيرة الذاتية
- المقابلات الافتراضية
- اختبارات التقييم الإلكترونية
- تحليلات التوظيف القائمة على البيانات

ب. التدريب والتطوير الإلكتروني (E-Learning & Development)

يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في عمليات تدريب وتطوير الموظفين، ويشمل:

- منصات التعلم الإلكتروني
- الدورات التدريبية عبر الإنترنت (MOOCs)
- التعلم النقال (Mobile Learning)
- تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز في التدريب
- التعلم الاجتماعي والتعاوني الإلكتروني
- أنظمة إدارة التعلم (LMS)

ج. إدارة الأداء الإلكترونية (E-Performance Management)

تشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في عمليات تخطيط وتقييم ومتابعة أداء الموظفين، وتشمل:

- أنظمة تقييم الأداء الإلكترونية

- التقييم 360 درجة الإلكتروني
- لوحات متابعة الأداء (Performance Dashboards)
- التغذية الراجعة المستمرة (Continuous Feedback)
- تحليلات الأداء القائمة على البيانات

د. التعويضات والمزايا الإلكترونية (E-Compensation & Benefits)

تشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة نظم التعويضات والمزايا للموظفين، وتشمل:

- أنظمة الرواتب الإلكترونية
- بوابات المزايا الإلكترونية
- أنظمة الحوافز الذكية
- منصات الاعتراف والمكافأة الفورية
- تحليلات المرتبات القائمة على البيانات

هـ. إدارة المواهب الإلكترونية (E-Talent Management)

تشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة المواهب والكفاءات داخل المنظمة ، وتشمل:

- أنظمة تحديد وتقييم المواهب
- خرائط المسار الوظيفي الإلكتروني
- أنظمة تخطيط التعاقب الوظيفي
- منصات تحليل الكفاءات
- نظم تخطيط القوى العاملة القائمة على التحليلات

2. أهمية التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية

يكتسب التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية أهميته من الفوائد المتعددة التي يحققها للمنظمة والموظفين:

أ. على مستوى المنظمة :

- تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف
- تعزيز دقة وسرعة اتخاذ القرارات المبينة على البيانات
- تحسين القدرة على جذب واستبقاء المواهب
- تعزيز المرونة والتكيف مع المتغيرات
- تحسين التنافسية في سوق العمل

ب. على مستوى إدارة الموارد البشرية:

- تحرير وقت وجهد محترفي الموارد البشرية للتركيز على المهام الاستراتيجية
- تعزيز الدور الاستراتيجي للموارد البشرية
- تحسين القدرة على قياس وتحليل مؤشرات الأداء
- تعزيز القدرة على التنبؤ باتجاهات الموارد البشرية

ج. على مستوى الموظفين:

- تحسين تجربة الموظف (Employee Experience)
- زيادة المشاركة والتمكين
- تسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات
- تعزيز فرص التعلم والتطوير المستمر

4. نظريات التحول الرقمي في الموارد البشرية يستند التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية إلى عدة نظريات، منها:

أ. نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model – TAM)

طورها Davis عام 1989، وتفسر العوامل المؤثرة في قبول واستخدام التكنولوجيا، وتركز على عاملين رئيسيين:

- الفائدة المدركة (Perceived Usefulness)
- سهولة الاستخدام المدركة (Perceived Ease of Use)

ب. نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

ترى أن الميزة التنافسية للمنظمة تنبع من امتلاكها لموارد قيمة ونادرة ويصعب تقليدها، وتعتبر التكنولوجيا والموارد البشرية من أهم هذه الموارد.

ج. نظرية التناسب الاستراتيجي (Strategic Fit Theory)

تؤكد على ضرورة وجود تناسب بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية التكنولوجيا لتحقيق الأداء المتميز

د. نظرية النظم الاجتماعية التقنية (Socio-Technical Systems Theory)

تؤكد على أهمية التفاعل بين العنصر البشري والعنصر التكنولوجي في نجاح التحول الرقمي.

خامساً: مفهوم وأبعاد أداء الموظفين

1. مفهوم أداء الموظفين يُعرف أداء الموظفين بأنه "النتائج والسلوكيات التي يقوم بها الموظف والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة" (Campbell & Wiernik, 2015) ويشمل أداء الموظفين جانبين رئيسيين:

- الأداء المهني (Task Performance): ويتعلق بأداء المهام الأساسية المرتبطة بالوظيفة

- الأداء السياقي (Contextual Performance): ويتعلق بالسلوكيات التطوعية والتعاونية التي تتجاوز المهام الرسمية وتسهم في فعالية المنظمة.

2. أبعاد أداء الموظفين

يشمل أداء الموظفين عدة أبعاد رئيسية:

أ. الإنتاجية (Productivity)

تشير إلى كمية ونوعية العمل المنجز في وحدة زمنية محددة، وتقاس بمؤشرات مثل:

- عدد المهام المنجزة
- وقت إنجاز المهام
- مدى تحقيق الأهداف الكمية

ب. جودة العمل (Quality of Work)

تشير إلى مستوى الدقة والإتقان في العمل المنجز ، وتقاس بمؤشرات مثل:

- نسبة الأخطاء
- مطابقة المعايير والمواصفات
- رضا العملاء الداخليين والخارجيين

ج. الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

يشير إلى مدى شعور الموظف بالارتياح والسعادة في وظيفته ويقاس بمؤشرات مثل :

- الرضا عن بيئة العمل
- الرضا عن الأجر والمزايا
- الرضا عن العلاقات مع الزملاء والرؤساء
- الرضا عن فرص التطور والنمو

د. الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)

يشير إلى مدى ارتباط الموظف بالمنظمة وولائه لها، ويقاس بمؤشرات مثل:

- الالتزام العاطفي
- الالتزام المعياري
- الالتزام الاستمراري
- نية البقاء في المنظمة

هـ. السلوك الإبداعي والابتكاري (Creative and Innovative Behavior)

يشير إلى قدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، ويقاس بمؤشرات مثل:

- عدد الأفكار الجديدة المقدمة
- المساهمة في حل المشكلات
- المشاركة في مشاريع التطوير والتحسين

و. التعاون والعمل الجماعي (Cooperation and Teamwork)

يشير إلى قدرة الموظف على العمل بفعالية مع الآخرين، ويقاس بمؤشرات مثل:

- المشاركة في فرق العمل
- تبادل المعرفة والخبرات
- المساعدة والدعم للزملاء

سادساً: العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين، وتتجلى هذه العلاقة في عدة جوانب:

1. تأثير التوظيف الإلكتروني على أداء الموظفين

- يساهم في جذب واختيار أفضل المواهب مما ينعكس إيجاباً على الأداء
- يعزز تجربة المرشح ويحسن الانطباع الأولي عن المنظمة
- يقلل وقت شغل الوظائف مما يحسن الإنتاجية

2. تأثير التدريب الإلكتروني على أداء الموظفين

- يعزز المهارات والكفاءات مما يحسن الإنتاجية وجودة العمل
- يوفر فرصاً للتعلم المستمر مما يعزز الرضا والالتزام
- يتيح التدريب المخصص حسب احتياجات كل موظف

3. تأثير إدارة الأداء الإلكترونية على أداء الموظفين

- توفر تغذية راجعة مستمرة تساعد في تحسين الأداء
- تعزز الشفافية والعدالة في التقييم مما يحسن الرضا
- تسهل متابعة الأهداف وقياس التقدم

4. تأثير التعويضات والمزايا الإلكترونية على أداء الموظفين

- تعزز العدالة والشفافية في نظم التعويضات
- تربط المكافآت بالأداء مما يحفز على تحسين الإنتاجية
- تحسن الرضا والالتزام من خلال سهولة الوصول إلى المعلومات

5. تأثير إدارة المواهب الإلكترونية على أداء الموظفين

- تعزز استبقاء الموظفين الموهوبين مما يقلل تكاليف دوران العمل
- توفر مسارات تطور وظيفي واضحة تحفز على تحسين الأداء
- تحدد الكفاءات المطلوبة وتطورها بما يخدم أهداف المنظمة

خ

من خلال استعراض الدراسات السابقة وتحليل الفجوة البحثية ، يتضح أن البحث الحالي يتميز بتناوله الشامل لأثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة ، وتحليله للعوامل المؤثرة في هذه العلاقة ويسعى البحث لتطوير نموذج متكامل يمكن أن تسترشد به الشركات في تبني استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي تضمن تحسين أداء مواردها البشرية وتعزيز قدرتها التنافسية كما يسهم البحث في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالتحول الرقمي وتطوير رأس المال البشري

وفي ضوء الإطار النظري للبحث ، يمكن القول إن التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية يمثل اتجاهاً استراتيجياً مهماً للشركات الساعية لتحسين أداء موظفيها وتعزيز قدرتها التنافسية ومع ذلك فإن نجاح هذا التحول يعتمد على عوامل عديدة تشمل الثقافة التنظيمية ، والقيادة ، والكفاءات البشرية ، والبنية التحتية التكنولوجية ويتطلب التحول الرقمي الناجح تبني نهج متوازن يجمع بين التكنولوجيا والعنصر البشري ، ويضمن التناغم بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال واستراتيجية التكنولوجيا

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى عدة منطلقات ونظريات علمية تشكل الأساس المعرفي لفهم العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين وتتمثل أبرز هذه المنطلقات النظرية فيما يلي:

1- نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model – TAM)

طور هذه النظرية Davis عام 1989 ، وتُعد من أكثر النظريات استخداماً في تفسير قبول واستخدام التكنولوجيا في بيئة العمل تفترض هذه النظرية أن قبول الموظفين للتكنولوجيا الجديدة يتأثر بعاملين رئيسيين: الفائدة المدركة (Perceived Usefulness) وسهولة الاستخدام المدركة (Perceived Ease of Use) (Davis, 1989) تمثل هذه النظرية منطلقاً أساسياً للدراسة الحالية حيث تفسر كيف يمكن للفائدة المدركة من تطبيقات الموارد البشرية الرقمية وسهولة استخدامها أن تؤثر على مدى تقبل الموظفين لها ، وبالتالي على أدائهم فعندما يدرك الموظفون فائدة هذه التطبيقات في تسهيل عملهم وتحسين إنتاجيتهم ، ويجدون أنها سهلة الاستخدام ، فإنهم سيكونون أكثر استعداداً لتبنيها والاستفادة منها ، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

2- نظرية النظم الاجتماعية التقنية (Socio-Technical Systems Theory)

تؤكد هذه النظرية التي قدمها Trist & Bamforth في الخمسينات على أهمية التكامل والتوازن بين النظم التقنية (التكنولوجيا والعمليات) والنظم الاجتماعية (الأفراد والهياكل التنظيمية والثقافة) داخل المنظمة (Trist, 1981). وفقاً لهذه النظرية، فإن نجاح أي تغيير تكنولوجي يعتمد على مدى ملاءمته للجوانب الاجتماعية والتنظيمية تشكل هذه النظرية إطاراً مهماً للدراسة الحالية في فهم كيفية تفاعل التكنولوجيا الرقمية في ممارسات الموارد البشرية مع العنصر البشري والثقافة التنظيمية في الشركات الكبرى بمدينة جدة فالتحول الرقمي الناجح في ممارسات الموارد البشرية يتطلب تحقيق التوازن بين التكنولوجيا والعنصر البشري ومراعاة الجوانب الاجتماعية والثقافية إلى جانب الجوانب التقنية

3. نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

قدمها Barney (1991) وتفترض أن المنظمات تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال امتلاكها لموارد قيمة ونادرة ويصعب تقليدها أو استبدالها وتعتبر الموارد البشرية والتكنولوجيا من أهم هذه الموارد الاستراتيجية تستند الدراسة الحالية إلى هذه النظرية في تفسير كيف يمكن للشركات الكبرى في جدة أن تستخدم التكنولوجيا الرقمية في ممارسات الموارد البشرية كمورد استراتيجي لتحسين أداء موظفيها وتحقيق ميزة تنافسية فالتكامل بين الموارد البشرية المتميزة والتكنولوجيا المتطورة يشكل مصدراً للميزة التنافسية يصعب على المنافسين تقليده.

4. نظرية التناسب الاستراتيجي (Strategic Fit Theory)

تؤكد هذه النظرية على ضرورة وجود تناسب وتكامل بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأداء المتميز (Henderson & Venkatraman, 1993) تستفيد الدراسة الحالية من هذه النظرية في فهم كيفية تحقيق التوافق بين استراتيجية التحول الرقمي في الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال في الشركات الكبرى بمدينة جدة، وكيف يؤثر هذا التوافق على أداء الموظفين فكلما كان هناك تناسق وتكامل بين هذه الاستراتيجيات، كلما كان تأثير التحول الرقمي أكثر إيجابية على أداء الموظفين.

5. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory) تفترض هذه النظرية أن الاستثمار في تنمية مهارات ومعارف الموظفين يؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم وأدائهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة (Becker, 1964) تعتمد الدراسة الحالية على هذه النظرية في تفسير كيف يمكن للتحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية أن يساهم في تنمية رأس المال البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف والتدريب وإدارة الأداء وإدارة المواهب، وبالتالي تحسين أداء الموظفين في الشركات الكبرى بمدينة جدة تشكل هذه المنطلقات النظرية إطاراً متكاملًا لفهم العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين، وتوجه الدراسة في تصميم أدواتها وتحليل بياناتها واستخلاص نتائجها وتوصياتها.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها. يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة (التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وأثره على أداء الموظفين) كما هي في

الواقع ، وجمع البيانات عنها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره. وستعتمد الدراسة على المزج بين الأسلوبين الكمي والنوعي في جمع وتحليل البيانات (Mixed Method Approach)، حيث سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، بالإضافة إلى المقابلات شبه المنظمة مع بعض مديري الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات في الشركات الكبرى بمدينة جدة للحصول على بيانات نوعية تعمق فهم الظاهرة

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين ومديري الموارد البشرية في الشركات الكبرى العاملة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية وتُعرف الشركات الكبرى في هذه الدراسة بأنها الشركات التي يزيد عدد موظفيها عن 250 موظفاً وفقاً لتصنيف الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

عينة الدراسة: يتم اختيار عينة طبقية عشوائية (Stratified Random Sample) من الموظفين ومديري الموارد البشرية في الشركات الكبرى بمدينة جدة، وستكون العينة من فئتين:

1. مديرو وموظفو إدارات الموارد البشرية: سيتم اختيار عينة قوامها 150 مديراً وموظفاً من إدارات الموارد البشرية في 30 شركة كبرى في مدينة جدة بواقع 5 أفراد من كل شركة.
 2. الموظفون العاديون: سيتم اختيار عينة قوامها 400 موظف من مختلف الإدارات والأقسام في نفس الشركات ، بواقع حوالي 13-14 موظفاً من كل شركة.
- وبذلك يكون إجمالي حجم العينة المستهدفة 550 فرداً. وسيتم اختيار الشركات بحيث تمثل مختلف القطاعات الاقتصادية في مدينة جدة (صناعية، تجارية، خدمية، مالية، تقنية المعلومات ، وغيرها).

أدوات الدراسة

ستعتمد الدراسة على الأدوات التالية في جمع البيانات:

1. الاستبانة الإلكترونية : ستكون الاستبانة الإلكترونية الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية الكمية وسيتم تصميمها باستخدام منصة Google Forms وتوزيعها عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي. وستكون الاستبانة من عدة أقسام:
- القسم الأول: المعلومات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع، حجم الشركة).

القسم الثاني: مستوى التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية ويشمل الأبعاد التالية:

- التوظيف والاختيار الإلكتروني (7 عبارات)
- التدريب والتطوير الإلكتروني (7 عبارات)
- إدارة الأداء الإلكتروني (7 عبارات)
- التعويضات والمزايا الإلكترونية (7 عبارات)
- إدارة المواهب الإلكترونية (7 عبارات)

القسم الثالث: أداء الموظفين، ويشمل الأبعاد التالية:

- الإنتاجية (5 عبارات)
- جودة العمل (5 عبارات)
- الرضا الوظيفي (5 عبارات)
- الالتزام التنظيمي (5 عبارات)
- السلوك الإبداعي (5 عبارات)
- التعاون والعمل الجماعي (5 عبارات)

القسم الرابع : العوامل المؤثرة في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموظفين، وتشمل:

- العوامل الشخصية (7 عبارات)
- العوامل التنظيمية (7 عبارات)
- العوامل التكنولوجية (7 عبارات)

القسم الخامس: التحديات والمعوقات التي تواجه التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية (10 عبارات). وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ، موافق ، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لقياس استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة.

2 المقابلات شبه المنظمة: سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع 15 مديراً للموارد البشرية و10 مديرين لتكنولوجيا المعلومات في الشركات الكبرى بمدينة جدة وستتناول المقابلات المحاور التالية:

- واقع التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية في الشركة
- استراتيجيات تنفيذ التحول الرقمي في الموارد البشرية
- تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين
- التحديات والمعوقات التي تواجه التحول الرقمي
- عوامل نجاح التحول الرقمي في الموارد البشرية
- الحلول والتوصيات المقترحة لتعزيز أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين

3. مراجعة الوثائق والتقارير:

سيتم الاطلاع على بعض الوثائق والتقارير المتاحة في الشركات محل الدراسة، مثل:

- استراتيجيات وخطط التحول الرقمي
- تقارير أداء الموظفين قبل وبعد تطبيق التحول الرقمي
- مؤشرات قياس الأداء
- تقارير مشاريع التحول الرقمي في الموارد البشرية

صدق وثبات أدوات الدراسة

صدق الاستبانة:

- 1- الصدق الظاهري (Face Validity): سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات في الجامعات السعودية، وبعض الخبراء في مجال التحول الرقمي والموارد البشرية، للتأكد من مدى ملاءمة العبارات لقياس المتغيرات، وسلامة الصياغة اللغوية، ووضوح العبارات
- 2- صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency): سيتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه وبين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة
- 3- الصدق البنائي (Construct Validity): سيتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) للتأكد من صدق بناء المقياس.

ثبات الاستبانة: سيتم استخدام الطرق التالية للتأكد من ثبات الاستبانة:

- 1- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة ومحاورها.
 - 2- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method): لقياس ثبات الاستبانة من خلال تقسيم العبارات إلى نصفين وحساب معامل الارتباط بينهما.
- الأساليب الإحصائية سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28 في تحليل البيانات، وستستخدم الأساليب الإحصائية التالية:

الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة

الإحصاء الاستدلالي:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على أداء الموظفين
- تحليل المسار (Path Analysis) لدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات
- اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) لدراسة الفروق بين مجموعتين
- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لدراسة الفروق بين أكثر من مجموعتين
- تحليل الوساطة والتعديل (Mediation and Moderation Analysis) لدراسة دور المتغيرات الوسيطة والمعدلة

إجراءات تطبيق الدراسة

1. المرحلة التحضيرية (5-25 نوفمبر 2025):

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة
- تصميم أدوات الدراسة (الاستبانة وأسئلة المقابلة)

- تحكيم الأدوات والتأكد من صدقها وثباتها
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة
- الحصول على الموافقات اللازمة من الشركات محل الدراسة

2. مرحلة جمع البيانات (1 ديسمبر 2025 – 15 فبراير 2026) :

- توزيع الاستبانة الإلكترونية على أفراد العينة
- إجراء المقابلات شبه المنظمة مع مديري الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات
- جمع الوثائق والتقارير ذات العلاقة
- متابعة عملية جمع البيانات وإرسال رسائل تذكيرية للمستجيبين

3. مرحلة تحليل البيانات واستخلاص النتائج (16 فبراير – 5 مارس 2026):

- إدخال البيانات الكمية إلى برنامج SPSS وتحليلها
- تحليل البيانات النوعية من المقابلات والوثائق
- استخلاص النتائج وتفسيرها
- صياغة التوصيات والمقترحات

4. مرحلة إعداد التقرير النهائي (6-12 مارس 2026):

- كتابة مسودة تقرير الدراسة
- مراجعة وتنقيح التقرير
- إعداد النسخة النهائية من تقرير الدراسة

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على دراسة أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويضات والمزايا ، إدارة المواهب) على أداء الموظفين (الإنتاجية، جودة العمل، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، السلوك الإبداعي، التعاون والعمل الجماعي) في الشركات الكبرى بمدينة جدة.

2. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الشركات الكبرى العاملة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، والتي يزيد عدد موظفيها عن 250 موظفاً

3. الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة من 5 نوفمبر 2025 إلى 12 مارس 2026.

4. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة من مديري وموظفي إدارات الموارد البشرية والموظفين العاديين في الشركات الكبرى بمدينة جدة.

المراجع

المراجع العربية :

1. الزهراني، محمد بن علي. (2020) أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(2)، 325-362.
2. العتيبي، خالد بن سعد (2019) دور التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 59(4)، 723-768.
3. الغامدي، نوف بنت سعيد (2021). تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في ممارسات الموارد البشرية على الإنتاجية والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 189-221.
4. القحطاني، سعد بن محمد. (2018) متطلبات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي السعودي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 30(2)، 247-285.
5. هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات (2020) تقرير التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات.
6. المالكي، عبد الله بن محمد (2021) التحول الرقمي في المنظمات السعودية: التحديات والفرص. الرياض: معهد الإدارة العامة.
7. السقاف، حسن بن أحمد. (2019). إدارة الموارد البشرية الرقمية: نماذج وتطبيقات. جدة : دار الخوارزمي للنشر والتوزيع.
8. الحربي، منصور بن عبد العزيز. (2020). أثر التحول الرقمي على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة البحوث التجارية، 42(3)، 155-183.

المراجع الأجنبية:

1. Barney, J (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120
2. Becker, G. S. (1964) Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York: Columbia University Press.

3. Bissola, R., & Imperatori, B (2018) HRM 4.0 : The digital transformation of the HR department. In F. Cantoni & G. Mangia (Eds.), Human resource management and digitalization (pp. 51-69). London: Routledge.
4. Bondarouk, T., & Brewster, C (2016) Conceptualizing the future of HRM and technology research. *International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
5. Campbell, J. P, & Wiernik, B. M (2015) The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74.
6. Davis, F. D (1989) Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
7. Henderson, J. C., & Venkatraman, N (1993) Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4-16.
8. Iqbal, N., Ahmad, M., Allen, M. M., & Raziq, M. M. (2018). Does e-HRM improve labour productivity? A study of commercial bank workplaces in Pakistan. *Employee Relations*, 40(2), 281-297
9. Larkin, J (2017) HR digital disruption: The biggest wave of transformation In decades. *Strategic HR Review*, 16(2), 55-59.
10. Marler, J. H., & Parry, E (2016) Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233-2253.
11. Al-Rawasdeh, M (2019) Digital transformation challenges in the Saudi business environment. *International Journal of Business and Management*, 14(2), 128-139.
12. Al-Shammari, H. A, & Qutieshat, R. H (2019) Impact of digital transformation on HR practices in Saudi Arabia. *Journal of Management Research*, 11(3), 48-63.
13. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R (2015) The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.
14. Trist, E. L (1981) The evolution of socio-technical systems: A conceptual framework and an action research program. Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre.